

経営計画過程（下）

——経営管理総論（VI）——

吉 田 準 三

（『流通経済論集』Vol. 8, No. 2 より続く）

Ⅶ 長期経営計画より短期経営計画へ

——中期経営計画の意義——

前の論文において指摘したように、経営計画過程は、企業の外的環境の長期的変化の予測と、それに伴う企業に対する脅威と発展の機会、企業の持つ技術的・市場的強味と弱点の評価に基づき、それらに経営者の価値観を加味して、企業の基本的な社会・経済的（長期）目的と使命を選択し、それらを達成するための長期戦略と方針を長期経営計画として設定し、そのような長期経営計画の第1年次分を具体的な業務実行計画の形で短期経営計画として詳細に具体化し、実行活動に移すという過程で展開される。そして、すでに、経営目的と長期経営計画については、やや詳細に説明した。そこで、この論文では、長期経営計画から、いかにして短期計画へと具体化して行くかというプロセスを考察してみよう。

まず、その手始めに、もう一度、長期経営計画と短期経営計画の本質的な差異を思い出すことから始めよう。というのは、古川博士が革新的長期経営計画こそ本質的な長期経営計画であり、そのような長期経営計画は、本質的に革新的要素を含み、短期経営計画とは内容的関連を持たないものである旨、強調されているように、単に、現在の事業をそのまま、さらに5年あるいは10年先まで継続する計画が長期経営計画となるのではなく、また、長期経営計画の第1年次分を切り離したものが、ただちに短期経営計画となるのではないからである。

短期経営計画の主要な部分は、むしろ、長期

経営計画とは独立に、現在の製品を既存の市場において、生産・販売するために、いかにして効率的な経営活動を展開するかという業務執行活動の計画から成っている。それは、既存の経営構造の効率的な運営（operation）に重点がおかれている。それに対し、長期経営計画は、企業の内外の環境の変化に適応するために、新製品・新市場・新事業などの開発によって、既存の経営構造を変革し、新しい方向へ企業の進路を換転して行く計画である。短期経営計画は主として過去の延長線上にあるのに対して、長期経営計画は、過去の延長線上にない、新しい方向への転換をはかるための計画である。このことを、ドラッカーは、「（経営者の）経済的課業には、3つの異なった次元がある。その第1は、現在の事業を効率的に遂行することであり、その第2は、現在の事業の潜在的可能性を発見し、それを現実化することであり、その第3は、現在と異なった未来において、現在の事業と異なる事業へと転換して行くことである。」と表現している¹⁾。この3つの課業の中で、第1の現在の事業の効率的遂行のための計画が、短期経営計画であり、第2、第3の現在の事業の潜在的可能性の現実化と、異なった事業への転換の計画が長期経営計画である。

したがって、長期経営計画と短期経営計画の間には、本質的な差異があり、長期経営計画の第1年次分が、そのまま短期経営計画となるのではない。しかし、長期経営計画の主要な内容をなしている、現在の事業と異なる事業（未来事業）への転換は、一朝一夕にして行なわれる

1) P. F. Drucker, *Managing for results*, 1964. P. 4.

ものではない。すでに前論文において、長期経営戦略形成の項で詳述したように、長期経営計画の設定のためには、市場調査や需要予測などの情報収集、そのような市場の需要に応じた新製品の開発可能性の探求などの事前の調査・研究が必要であり、さらに、一度設定された長期経営計画も、新製品の開発、新工場の建設（または既存工場の転用）、あるいは、新市場における支社、支店の開設、代理店その他の販売経路の設定などの諸活動が逐次行なわれて行かなければ、実現できないのである。そして、それらの諸活動は、いずれも、かなりの長期間と、かなりの投資とを必要とするものである。むしろ、そのような準備活動に長期間を必要とするがゆえに、遠い将来の事業について、今日、決定を下し、ただちに、助走態勢にはいる必要があるのである。そのような将来の事業のための予備あるいは準備的諸活動についても、事前に具体的な、しかも全体として調和のとれた諸計画が樹立され、それに従って、着実に業務が遂行されて行かねばならない。そこで、ビジョンとしての未来事業の長期経営計画は、現状からいかにしてそのような未来事業の展開へと発展するかという具体的なスケジュールによってフォローアップされねば、単にビジョンとして画かれただけに終り、その実現は、いつまで経ってもできないのである。

したがって、長期経営計画には、単に、5年先、10年先の事業状況に関する記述だけでなく、そこに至る中間の5年間、10年間の具体的な、また細目にわたる経営諸活動の諸計画が随伴していなければならない。それが中期経営計画と呼ばれる経営計画である。

中期経営計画は、長期経営計画に画かれた長期ビジョンの実現のための具体的・細目的諸計画であるが、その内容は種々のディメンジョン（次元）によって細分される。たとえば、スタイナーは、次のようなディメンジョンをあげている²⁾。

1) 期間的細分、2) 活動領域別細分、3) 目的段階別細分、4) 組織単位別細分

1) 期間的細分

これには2通りある。その1つは、5年あるいは10年の期間を1年毎に、年次別に細分することである。これにより、その第1年次は短期経営計画へと具体化されて行くことになる。もう1つは、商品のライフ・サイクルに従って、次のような諸段階に区分して方策を立てて行く細分の仕方である。

- i) 発売初期段階
- ii) 急成長期
- iii) 成熟段階（あるいは飽和期）
- iv) 成長率低下段階
- v) 終末段階（あるいは老衰期）

このような商品ライフ・サイクルによる区分は、必ずしも上記の年次別細分と一致するとは限らないが、それぞれの段階において、取るべき方策が異なることを考えて、機械的な年次別区分にこだわらずに、このような時期的区分による計画を設定することも有用である。ただ、スタイナーは、新製品発売以後の諸段階のみを例示しているが、一般には、市場調査→新製品開発→新工場建設→販売経路設定など、発売に先行する諸段階をも考慮に入れて、このような時期的区分を行なうことが必要であろう。

2) 活動領域別区分

経営活動は、種々の活動領域に区分されて展開されている。たとえば、マーケティング、セールス、財務、生産、資材、設備、経営者教育、人事、研究開発などの諸領域がある。そして、それぞれの領域別に、中期経営計画は細分化されて、具体化される。その際、もっとも重要なことは、それらの部分領域別諸計画が、相互に調和を保ちつつ、全体として整合した総合計画の一環を形成することである。

3) 目的段階別細分

目的には、基本目的、長期目的、中期目的、短期目標、などの諸段階がある。そして、それらは、さらに、各領域別に具体化される。たとえば生産活動の基本目的、長期・中期目的、短

2) G. A. Steiner, *Top management planning*, 1969, P. 287. (11-1図)

期目標などが立てられる。

4)組織単位別細分

企業は、経営活動の各領域別に機能化された部門（製造部、営業部など）構成をとっているばかりでなく、事業部、子会社などの、諸活動を統合的に遂行する組織単位の複合体を形成している。そこで、中期経営計画は、それらの組織単位別に細分して、具体化される。

以上の4つの細分のディメンションは、相互に組合せられて、中期経営計画全体を、1つの4次元直方体として構成する。その中の一駒を取り出せば、たとえば「A事業部の製造部門は、かくかくの中期目的の下に、第何年次において、これこれの活動を行なう」という具体的な内容を持ったものになる。

以上のような中期経営計画は、長期経営計画を具体化し、短期経営計画の指針となるものとして重要な意義を持つものであるが、その設定と利用に当たって留意すべき事項が、いくつかある。

まず、中期経営計画の設定には、長期経営計画の設定におけると同様に、将来の予測に不確実性が伴うという困難がある。特に、長期経営計画は、企業の将来の事業の全体的な方向付けの性格を持つものであるが、中期経営計画は、その方向に沿って、諸事項を数量的・金銭的な具体的数字で具体化して行かねばならないから、その不確実性による困難は、一層甚だしくなる。

しかし、予測通り行かないことを承知の上で、なおかつ、予測を立て、それに合わせて計画を立てるのは、そのような予測や計画に基づいて実行して行なった場合に、実際の結果が予測や計画と異なってきた、その差異を測定、発見して、経営活動さらには計画そのものを修正、統制して行くためなのである。

“計画は修正するために立てられる。”

つまり、100% 適中する予測は、いかにしても不可能なのであるから、かなり高い確率で適中する予測を行ない、それに基づいて計画を立て、もし予測や計画から大幅にずれた結果が

出るか、明らかにずれる見込みとなった場合には、適当な軌道修正の行動をとって、統制して行く他ないのである。このような予測→計画→統制という行動パターンは、今日における社会の組織的活動の基本パターンであり、それは長期経営計画、中期経営計画、短期経営計画のいずれにも共通のものである。ただし、短期経営計画の場合には、短期間に結果が判るので、結果が出てから修正するのに対して、長、中期経営計画の場合には、結果が出てからでは間に合わないで、予測や計画から大幅にはずれると予想されるに至った段階で修正が行なわれる点異なる。

すなわち、中期経営計画に盛り込まれた数値は、それがそのまま実現することを前提としたものでなく、状況が予想通り推移しているかどうかを監視するためのバロメーターとして設定され、利用されるものであることに特に留意すべきである。もちろん、そのような中間における軌道修正は、しばしば、かなり高価な犠牲を払わねばならないものであり、場合によっては、修正不可能なこともある。そこで、極力、予測の精度を高め、できるだけ修正の必要のない計画を立て、しかもなお、予想外の偶発事件の発生に備えて、多角化や流動性の保持などの弾力性を保つ諸方策を採用する必要がある。

VIII 短期経営計画

(1) 短期経営計画の意義

すでに、長、中期経営計画の項において、それらとの対比において、ある程度、短期経営計画の基本的性格にも触れて来たが、改めて、それらを総括すれば、短期経営計画は次のような意義を持っている。

まず、何よりも、短期経営計画は主として向後1年間（半年決算の場合には半年間）、あるいは、それ以下の期間にわたる経営諸活動の計画を意味している。そして、そのような短期間については、長期経営計画におけるように、企業内外の諸状況についての予測の不確実性が高くないのが普通である。もちろん、いついかなる場合

にも、予想できない突発事件によって、不測の事象が発生する可能性はあるが、向後1年以内の事態については、ある程度予測可能であり、それに対応して、あらかじめ、それに対処する具体策を立てることが可能である。短期経営計画は、そのような、かなりの確実性を持った予測に基づき、具体的な方策を内容として設定される性格を持っている。特に、予測が金銭的あるいは数量的に行なわれ得ることから、短期経営計画は、明確な数量あるいは計数によって表示され得る。この点、長期経営計画の中には、かなり定性的な要素が含まれているのに対して、短期経営計画は、定量的であるといつてよい。そして、それは、これまで行なわれて来た企業会計と結び付いて、企業予算という形式をとることを可能にする。つまり、短期経営計画は、最終的には、向後1年間（または半年間）の企業予算という形にまとめ上げられる。もちろん、そのような予算が編成される背後には、いろいろな物についての価格や数量についての見積が適正に行なわれるという前提がある。そして、総合的な費用・収益・利益の関係、特に、総合的成果としての利益が、利益額あるいは資本利益率の形で、過正に確保できるものでなければならない。さらに、予算は、単に予算によって表示された費用・収益の発生がもたらされれば良いというものではなく、それらの費用・収益を発生させる業務諸活動が適正に行なわれることを前提にしている。短期経営計画が最終的に予算の形をとるということは、業務活動の結果として生ずる費用・収益を計算して、総合的成果としての利益を適正に確保するのに便利であるからというだけでなく、そのような費用・収益を割り当てられた各業務活動が、それにより適正に遂行されるように統制する手段を設定するためである。したがって、実際には、短期経営計画を期間予算として把握するだけでなく、予算以外の金銭的あるいは非金銭的数字および定性的指標をも含めて、その期間の業務活動を統制する手段の総体として把握すべきなのである。このことを念頭においた上で、短期経営計画

は、期間予算を中心として設定されるといってよい。

次に、短期経営計画の基本的性格として、それが戦術的計画であることがあげられる。ここで戦術的計画とは、経営構造の基本的変更を行なう戦略的計画に対応するもので、それは、主として既存の経営構造を維持しつつ、そのできるだけ効率的運営をはかる計画を意味する。具体的には、既存の工場や設備を用いて、現在の製品を、できるだけ効率的に生産・販売する諸活動の計画のことである。したがって、それは大規模な経営構造の変革を伴わない、微調整による効率向上を目指す計画であり、それだけに、きめ細かい方策を内容とする計画である。

このことについては、すでに触れたように、2,3の例外がある。一般に、新製品や新市場の開発、新工場や新支店の建設などの経営構造の変革は、長期間を要するがゆえに、そのような戦略的活動の計画は長期経営計画として行なわれるのが普通であるが、中には、既存の会社の買収などによって、短期間に実行可能な戦略的行動もある。そのような戦略的活動は、短期経営計画の中に含まれる。また、長期経営計画の中の当年度分として割り当てられた諸活動、たとえば、何年間かかかって、ある新製品を開発しようとしている場合の、当年度の研究開発活動についての費用は、その年度の研究開発費予算として計上され、支出されねばならない。

それらの例外はあるものの、短期経営計画は、主として、現在の事業の効率的遂行を目指す戦術的計画であるといつてよい。

以上を要約して、短期経営計画の基本的性格として、次の諸項目をあげることができる。

- ① 1年あるいはそれ以下の短期間についての計画である。
- ② そのような短期間については、事態の推移は、かなりの確実性をもって予測できる。
- ③ そのような確実な予測に基づき、状況を計数的に把握し、それにより、短期経営計画は、予算を中心に設定される。
- ④ 短期予算は、かなり厳格に、その通り執行す

ることを要請しており、それにより、業務諸活動が統制される。つまり、短期経営計画は、予算を通して、その通り実行される実行計画なのである。また、予算以外の諸指標も援用される。

- ⑤短期経営計画は、主として、現在の事業の効率的遂行を目指す戦術的計画であり、きめ細かい微調整を行なう方策を内容としている。ただし、一部分、長期的観点の下で行なわれる諸活動（研究開発、新工場建設、長期資金調達など）の当年度分、および短期戦略活動を含む。

次に、具体的な短期経営計画の設定過程に立ち入って考察しよう。

(2) 短期利益計画

経営活動の成果は、利益に集約される。もちろん、すでに経営目的の項で検討したように、利益だけが経営目的ではないが、少なくとも、ある程度以上の利益がなければ、企業は存続し、発展することができないので、適正な利益を確保する必要がある。ただし、利益は、ただ大きければ良いというものではない。すでに指摘したように、過大な利益は社会の指弾的になりやすく、また、他の競争企業の参入などによって、長く保持することは困難である。そこで、まず目標利益の設定の仕方から考察しよう。

①目標利益の表示方法

経営活動の総合成果としての利益を表示するには、絶対額としての期間利益額で表わす場合の他、資本や売上高に対する利益率で表わす場合もある。さらに、資本として、使用総資本や営業資本、あるいは配当政策の基本となる株式資本を採用するなど、種々の場合がある。青木茂男博士は、それらを総括して、次のような種々の目標利益の表示方法をあげておられる³⁾。

- i) 資本利益率(総資本利益率, 経営資本利益率, 自己資本利益率, 株式資本利益率)
- ii) 売上利益率(売上総利益率, 営業利益率, 売上純利益率)

iii) 期間利益額

以上のような種々の利益表示の仕方は、それぞれ、ある面での利点を有するが、青木博士は、「資本利益率によることが全社の利益計画目的からは一層適切であるといえよう」⁴⁾とされ、さらに、「総資本利益率は、企業全体を包括的に見るのに適している」⁵⁾とされる。そしてまた、「一つの目標利益率によって各種の目的のための共通的、かつ最善のものたらしめようとすることは困難である」⁶⁾ということを指摘されている。

つまり、企業全体の経営活動の総体的成果を表示するものとしては、使用総資本利益率が適しているが、当面の営業成績を表示するものとしては、むしろ営業資本利益率(営業利益÷営業資本×100%)が適しているということであり、いくつかの利益表示方式を、相互関連的に併用して、それぞれの表示方式の対象となっている領域の管理に役立てるべきなのである。ただし、その場合でも、短期総合経営計画の出発点として、使用総資本利益率を算定して、それを適正に確保するような短期経営計画を設定することが、何よりも重要である。もちろん、非営業資本の中には、研究開発投資、建設中の工場の土地・建物・設備などの建設勘定や、子会社への投融資など、当面の利益に直接貢献しないものが含まれており、いたずらに総資本利益率を高めるために、それらへの投資を削減すれば、企業の長期的な収益性と成長力を低下させることになるので、それらについては、別途に長期的観点の下で、利益への寄与を算定しなければならない。そのような配慮をした上で、目標利益として、適正な総資本利益率を設定するのである。

②適正な総資本利益率の設定の仕方

適正な総資本利益率の設定に当たって考慮すべき事項として、次のようなものが考えられる。

- i) 長期的な企業の存続と成長に必要な長期

4) 前掲書, 36頁.

5) 同書, 37頁.

6) 同書, 37頁.

3) 青木茂男『利益管理』昭和36年, 35頁.

利益率の一環を形成すること。

長期的に、向後10年間、平均して、年5%の総資本利益率を達成しようとする場合に、来年度が好況であると見込まれるならば、平均の5%より高い6~7%の総資本利益率を目標とすべきである。不況期には2~3%にまで低下することがあるからである。

ii) すべての人間活動の目標がそうであるように、容易に達成される程低くなく、また、ほとんど達成不可能な程高くない水準であること。これは適当な企業努力により達成できる水準を意味する。

iii) 社会的規制や新規企業の参入により、急激な利益低下を招かない程度の適正な水準であること。

iv) 市中の金利と見合ったものであること。これは適正な配当支出を可能にする水準であることを意味する。この場合には、株式資本利益率をも参考にする。

v) 適正な利益の内部留保と外部資本の新規導入（増資）を可能にして、将来の新投資の原資を獲得できる水準であること。

vi) 将来の不測の事態による損失をカバーするに足る水準であること。

以上のような種々の観点を考慮に入れつつ、実際には、次のようにして、適正な総資本利益率を算定する。

i) 同業の他社の平均値より、少し高い総資本利益率を適正なものとして設定する。これは、スタイナーが、そのトップ・マネジメント・プランニングの中で⁷⁾、アルキャンの言葉として、「業界の平均あるいは、それより少し良い利益」(profits equal to if not a little better than the average for the industry)という考え方を紹介しているところのものである。わが国では、日本銀行統計局が行なっている主要企業経営分析および中小企業経営分析に総資本利益率、売上利益率、資本回転率などの業種別数値が載っている。

ii) 自社の過去数年間の総資本利益率の趨勢を延長し、それに売上高や費用の見込み、長期投資の予定、その他、費用、収益、資本構成などに影響を与える諸要因の動向を勘案し、さらに、適当な努力目標としての $+\alpha$ を上乗せして、適正な総資本利益率を算定する。

iii) 青木博士は、所要払込資本利益率から割り出す方法として、次のような方式をあげておられる⁸⁾。まず

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{所要払込資本利益率} \times \text{払込資本金}}{\text{使用総資本}}$$

という計算による。たとえば、所要払込資本利益率が、配当率20%のほか、社内留保、役員賞与、法人税などを含めて30%、合計50%が必要とされ、払込資本が総資本の10%であったとすれば

$$50\% \times \frac{1}{10} = 5\%$$

という使用総資本利益率が標準として算定される。ただし、青木博士も、この値を、ただちに目標利益率として採用するかどうかは、その時の状況、経営者の判断によるとされており、必ずしも、このような計算結果を機械的に目標利益率とするのではないことを強調されている。

iv) 細井卓教授は、配当支払額、利益の社内留保額などの所要額から、目標利益率を算定する計算式として、次の式をあげておられる⁹⁾。

$$\text{目標利益} = \frac{\text{配当支払総額} + \text{利益社内留保額}}{1 - (\text{納税引当金率} + \text{役員賞与金率})}$$

なお、細井教授の所説の中で、次のような「経営成果配分計画」という考え方は、現代企業の経営理念の本質にかかわる問題として、注目に値する。

細井教授は、従来の企業会計上の利益概念に代えて、次のような「経営成果」概念を用いて、「企業利益概念の拡大された『経

7) G. A. Steiner, *ibid.*, p. 172.

8) 青木茂男『利益管理』44~45頁。

9) 古川栄一代表編集『体系経営計画』II(総合経営計画) 細井卓稿第2章目標利益の設定、65頁。

営成果』をできるだけ多く獲得し、できるだけ公正にこれを分配するということが、長期的見地からの新しい企業目的(もしくは新しい営利原則ともいえる)とならなければならない¹⁰⁾。

経営成果分配率の例

(1) 社会成果(計)	19.3%	
イ 法人税		7.6
ロ その他の税金		11.7
(2) 資本成果(計)	22.9%	
イ 株主配当		6.5
ロ 利子、割引料		16.4
(3) 経営者成果(計)	2.3%	
イ 役員給料手当		1.9
ロ 役員賞与		0.4
(4) 労働者成果(計)	51.9%	
イ 賃金		47.0
ロ 福利費		4.9
(5) 経営体成果(計)	3.6%	
経営成果合計	100.0%	

ここで、経営体成果とは利益の内部留保額である。そして、以上のような経営成果概念の中には、従来、費用として利益に含められなかった利子、割引料のような金融費用や、労働者に対する賃金、福利費のような労務費が含まれている。

もちろん、そのような経営成果が、下請企業の犠牲や、消費者からの収奪によってもたらされたものであってはならないので、上記の細井教授の成果分配計画に、何らかの形で、取引先企業や消費者への成果分配を表わす指標を盛り込み、それらの総体的経営成果の極大化と、その適正な配分計画を立て、それを経営計画の出発点とすることが望ましい。

③適正な経営資本利益率の設定

企業全体の総合成果および成果配分を考察するためには、使用総資本利益率が適しているが、総資本の中には、長期戦略のための先行投資や遊休資産、子会社・取引先企業への投資など、

当面の営業に直接関係しない資本部分が含まれており、また収益、費用の中には、受取利息、配当、支払利子などの営業外損益が含まれている。短期経営計画は、何よりも当面の営業の効率的遂行を目指すものであり、そのような営業効率の測定のためには、総資本利益率では不十分であり、別途に、営業資本利益率を算定する必要がある。そして、目標利益としても、適正な営業資本利益率を設定し、できるだけ効率的な営業の管理に役立てる必要がある。まず、

営業資本利益率＝

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{営業資本}} = \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{営業資本}}$$

$$= \text{売上高営業利益率} \times \text{営業資本回転率}$$

であり、かつ、

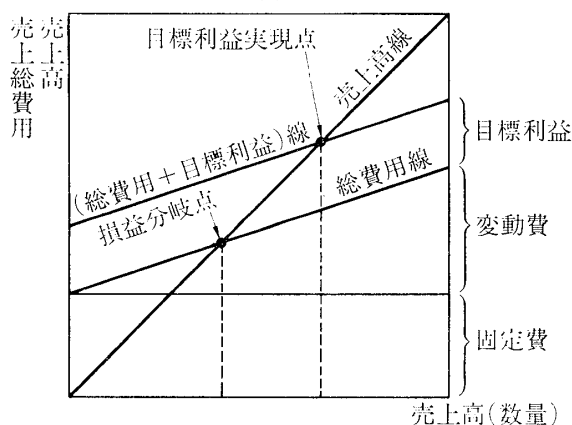
営業利益＝売上高－売上総費用

そして、さらに、

売上総費用＝固定費＋変動費

という関係がある。特に、販売価格、製品組合せが一定とすれば、売上総費用は、売上高に関係なく発生する固定的費用(固定費)と、売上高にほぼ比例して発生する変動費に分解される。それらの関係は、よく用いられる損益分岐図表において、表示される。(図1参照)

図1 損益分岐図表



損益分岐図表においては、通常、変動費が売上高に比例するものと見なし、総費用線を直線に表示する。また、売上高は、販売価格一定で、売上数量に比例するものとみなす。しかし、実際には、変動費は比例費とは限らず、固定費も、ある区間ごとに、階段的に上昇するのが普通である。また、販売価格も、販売数量に応じて変

10) 前掲書、細井卓稿、84頁。

動する。したがって、図1のような損益分岐図表は、実際の売上高—費用—利益の関係を、極めて粗雑に近似的に表示しているに過ぎない。そこで、もっと実際に近づけるためには、製品別に、変動費の比例状態の区分毎に、固定費の一定な区間毎に、販売価格の一定な範囲毎に、区分して作成する。しかし、利益計画の樹立という実用上は、図1のような粗雑な近似であっても、売上高—費用—利益の関係を大把みに把握するのに適しており、精密な実際状態の記述は必要ないのである。そこで図1について話を進める。

売上高と総費用の等しくなる点が利益0の点であり、この点を損益分岐点という。損益分岐点以上の売上高の場合には利益を生ずる。この範囲を利益領域と称する。それ以下の売上高の場合には、損失を生ずるから、その範囲を損失領域という。損益分岐点においては、

$$\text{売上高} = \text{総費用} \quad (px = c)$$

$$\text{総費用} = \text{固定費} + \text{変動費} \quad (c = f + vx)$$

$$\therefore \text{売上高} = \text{固定費} + \text{変動費} \quad (px = f + vx)$$

ここで、 p は販売価格、 x は販売数量、 c は総費用、 f は固定費、 v は単位当たり変動費である。そこで、

$$x = \frac{f}{p - v} \quad \text{つまり販売数量} = \frac{\text{固定費}}{\text{販売価格} - \text{単位当たり変動費}}$$

または、

$$px = \frac{f}{1 - \frac{vx}{px}} \quad \text{つまり売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

が成り立つ。

$$\frac{\text{変動費}}{\text{売上高}} \quad \text{という率を} \text{変動費率} \text{という。}$$

また直接原価計算においては、売上高に直接的に比例して発生する変動費を直接原価として把握し、残りの原価を期間原価として把握する。期間原価は、売上高や操業度に関係なく発生する原価で、設備に伴う費用、人員に伴う費用などから成っている。直接原価計算では、売上高—直接原価を限界利益といい、

$$\frac{\text{売上高} - \text{直接原価}}{\text{売上高}} = \frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}}$$

を限界利益率という。これらは、先の固定費、変動費の区分と、変動費→直接原価、固定費→期間原価という形で、ほぼ照応しており、したがって、先の関係式と同様にして、損益分岐点においては、

$$\text{売上高} = \frac{\text{期間原価}}{\text{限界利益率}}$$

が成り立つ。

また、目標利益実現点においては、以上の関係式の固定費または期間原価の代りに、それぞれ、固定費+目標利益または期間原価+目標利益を代入した関係式が成り立つ。

以上のような費用—収益—利益の構造に関する知識を参考にして、現存の設備、人員、および販売価格などの条件の下で、適正な営業利益の目標額を決め、その営業資本との割合から、適正な営業資本利益率を設定するのである。ただし、そのような、もっとも効率的な営業活動が果して、そのまま最適な経営活動として容認されるかどうかは、さらに検討を要する問題である。なぜならば、以上のような損益分岐点分析においては、販売価格や、労務費その他のコスト要因は所与のものとして行なわれている。また生産や販売の技術的構造も、短期的に不変とされている。しかし、より長期的、大局的観点から見て、それらの与件が適当であるかどうかを検討する余地が残されている。長期的な企業の存続と成長という条件を満たすような方式で、短期的な最高能率を発揮する必要がある。そこに、上述の損益分岐点分析の効用と限界のあることを銘記すべきである。スタイナーは、小企業では利潤極大化が、究局的な企業目的であるが、大企業では、機械や在庫や輸送手段の選択的使用などの際に、いずれが利潤を極大化するか、つまり有利かという判断をすることがあるが、それは「技術的意味での利潤極大化(profit maximization in the technical sense)であって、それが究極的企業目的なのではない、¹¹⁾」という意味のことをいっている¹¹⁾。つまり、上述の損益分岐点分析は、スタイナーのいうところの「技

11) G. A. Steiner, *ibid.*, p. 171.

術的な意味での利潤極大化」を計算する技法なのであって、その結果や与件をより高い見地から検討すべきものである。

(3) 資金計画

企業の総合成果は、総資本利益率によって表わされるが、それは純利益が大きくなればなるほど大となると同時に、その分母である総資本が小さければ小さいほど大となる。つまり、より小さい総資本を使用して、より大きな純利益をあげることが必要である。それは資本の効率的な調達と運用を意味し、そのために、適切な資金計画の樹立が不可欠である。

資金計画は、利益計画において設定された目標利益（または目標資本利益率）を実現するのに必要な収益および費用をもたらすような資本の調達と運用の計画であり、それは目標利益の実現のために、できるだけ少ない総資本の使用、つまり、資本の節約の計画であると同時に、その資本の一部は、支払準備資産として、取引決済に利用される。もし、現金、預金あるいは受取手形・売掛金などの比較的短期間に現金化され得る支払準備資産が過少であるときには、取引決済に支障を来すことがあるので、それらを適正水準に保持する必要がある。それが財務流動性維持の問題である。もちろん、十分大きな現金を保持すれば、支払に支障を来すことはないが、それでは総資本の節約という資金計画の目標に反することになる。そこで、資金計画の目標としては、取引決済を円滑に遂行し得る程度の財務流動性を維持しつつ、総資本の節約をはかることになる。

さらに、資本の一部は設備投資その他の形で長期間保有されるので、そのような固定資産の購入は自己資本または長期借入金（社債など）によって得た資金で行なわれねばならない。つまり、流動資産 \leftrightarrow 流動負債（流動比率）と、固定資産 \leftrightarrow （自己資本+長期負債）（これを長期資本固定比率という）の対応関係が適正であることを要する。

また、資本の各種の調達源泉には、株式、社債、短期借入金の他、買掛債務、支払手形などがあり、最近では、利益の内部留保（自己金融）

なども資本の源泉として重要視されるに至っている。そして、重要なことは、それらの各種の資本調達源泉の間で、資本コストに大きな差異があることである。特に、株式に対する配当は、法人税その他の税金を50%程度支払った後の利益から行なわれねばならないのに対し、社債や銀行借入金に対する利子は損金と認められている。そこに資本コストに大きな差が生ずる。このことは、単に、流動比率や長期資本固定比率のような、資産対負債・自己資本の期間的適合だけでは十分でなく、調達源泉別の資本構成を適正にして、資本コストをできるだけ低減し、資本の効率的利用をはかる必要があることを物語っている。なお、この意味の「資本構成計画」については、市村昭三博士が、その著『資本構成計画論』において詳説されておられるので、参照されたい。

以上のことから、資金計画の目標として、次の諸項目をあげることができる。

- ①利益計画における目標利益を達成するための総資本を最小にするような資本の調達と運用を計画すること。
- ②流動資産購入のための流動負債（短期借入金）を調達する流動資金計画、固定資産購入のための長期資本（自己資本と長期借入金）を調達する固定資金計画を立て、それぞれの取引決済を行なう現金収支計画を立てて、現金収支の適合と財務流動性の維持をはかること。
- ③最適な資金調達源泉の構成（資本構成）を計画して、資本コストの低減をはかり、資本の効率的利用を計画すること。

なお、通常は、別表のごとき、決算期別の資金計画表（A表）、固定資金計画表（B表）、運転資金計画表（C表）、および月別の現金収支予算表（D表）を作成する¹²⁾。

(4) 総合予算の編成

以上のような利益計画と資金計画に基づき、次に、各活動領域毎に（機能部門別に）、部門別予算が編成される。通常は、製造予算と販売予

12) 古川栄一『利益計画のたて方』昭和36年、104～106頁による。

資金計画表

(A表)

A 資金の源泉			
1. 見積利益金	××××		
2. 現金支出を伴わない費用			
減価償却費	×××		
貸倒引当金、価格変動準備金	×××	××××	
3. 出資金、長期貸付金回収		××××	
4. 長期借入金の増加		×××	
資金源泉の合計		×××××	
B 資金の使途			
1. 固定資産の取得	××××		
2. 出資、投資	×××		
3. 社債償還	×××		
4. 税金支払	××××		
5. 配当金支払	×××		
6. 役員賞与交際費	×××		
7. 長期借入金の返済	××××		
資金使途の合計		×××××	
差引運転資本の増減見積額		×××	
C 運転資本増減の原因			
1. 現金預金の増減	×××		
2. 受取手形、売掛金の増減	×××		
3. 棚卸資産の増減	×××		
4. その他流動資産の増減	×××		
(a) 流動資産の増減		××××	
1. 支払手形、買掛金の増減	×××		
2. 短期借入金の増減	×××		
3. 支払勘定、未払金の増減	×××		
4. 引当金の増減	×××		
(b) 流動負債の増減		××××	
(c) 運転資本の増減		×××	

固定資金計画表

(B表)

源 泉		使 途	
1. 見積利益金	××××	1. 税 金	××××
2. 減価償却費	××××	2. 配当金	×××
3. 貸倒引当金	×××	3. 役員賞与交際費	×××
4. 価格変動準備金	×××	小 計	××××
小 計	×××××	4. 固定資産	××××
5. 新株発行	○	5. 出資投資	×××
6. 社債発行	○	6. 社債償還	×××
7. 長期借入金	×××	7. 長期借入金の返済	
8. 出資金、長期貸付金の			
回収	×××	合 計	××××
合 計	×××××	固定資金過不足	×××
			×××××

運転資金計画表

(C表)

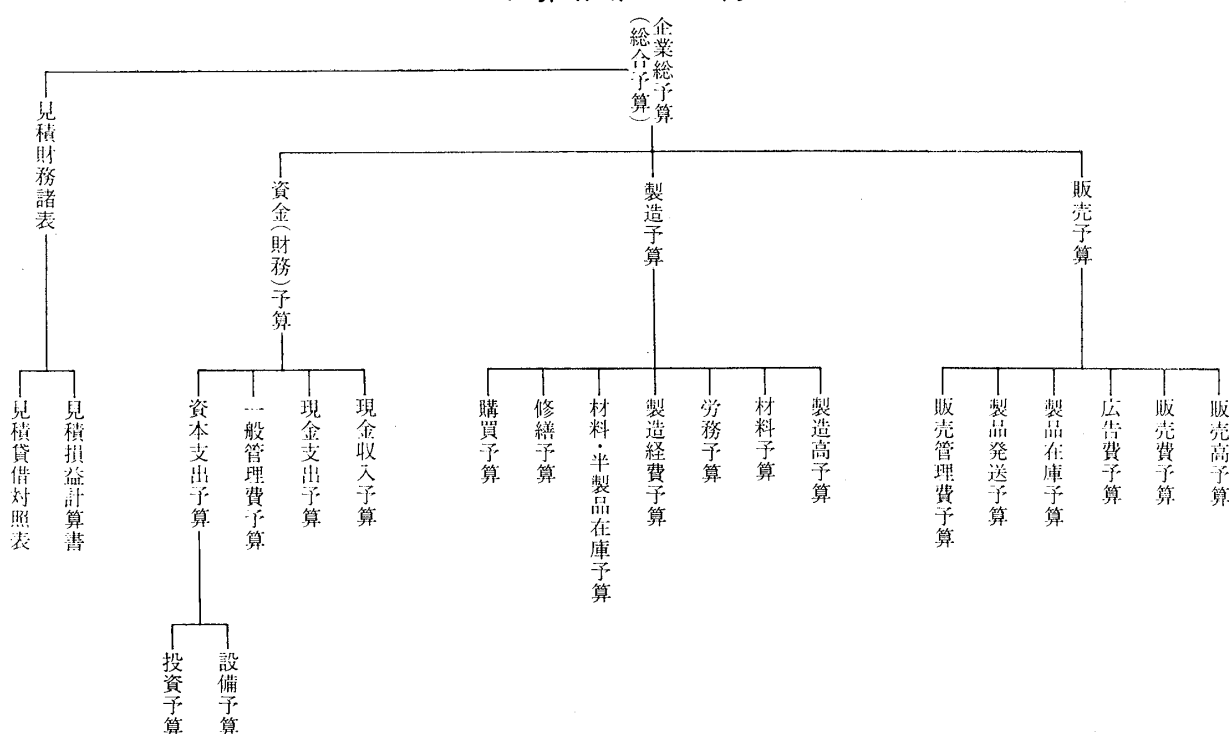
源 泉		使 途	
1. 固定資金過不足	×××	1. 受取手形増減	×××
2. 期首現金預金	××××	2. 売掛金増減	×××
3. 支払手形増減	×××	3. 有価証券増減	××
4. 買掛金増減	×××	4. 短期貸付金増減	××
5. 短期借入金増減	×××	5. 前渡金増減	××
6. 未払金増減	×××	6. 棚卸資産	
7. 従業員預り金増減		製品増減	×××
	×××	仕掛品増減	××
8. 引当金増減	×××	原材料増減	××
合 計	×××××	7. 期末現金預金	××××
		計	×××××
		資金過不足	×××
		合 計	×××××

月別現金収支予算表

(D表)

摘 要	4 月			5 月		
	予算	実値	差額	予算	実値	差額
A 収入之部						
1. 現 金						
2. 受取手形回収						
3. 手形割引						
4. 雑収入						
合 計	×××	×××	×××	×××	×××	×××
B 支出之部						
1. 主要材料						
2. 補助材料						
3. 人件費						
4. 経 費						
5. 販売費						
6. 利息支払						
7. 税 金						
8. その他支出						
計	×××	×××	×××	×××	×××	×××
9. 固定資産						
10. 出資投資						
計	×××	×××	×××	×××	×××	×××
合 計	×××	×××	×××	×××	×××	×××
差引過不足	××	××	××	××	××	××
C 新規借入金						
長 期						
短 期						
D 借入金返済						
長 期						
短 期						
E 社債償還						
F 支払手形						
振 出						
決 済						
G 手許金						
前月末						
当月末						

予算体系の一例



算に大別され、さらに、その下に細目的副予算が編成される。それらの予算を体系的に例示すれば、別表のごとき予算体系を成している¹³⁾。

別表の「予算体系の一例」のような費目別細分化は、別の観点から、種々に行なわれ得る。たとえば、製品別、地域別(工場別)の組織単位について、それぞれ製造予算、販売予算が割当てられることもあろうし、プロジェクト別(問題別)の個別計画がある場合には、それぞれについて収益と費用の予算が立てられることになる。

そのような細分化を通じて、予算は、より具体的な個々の業務活動に密着したものとなり、それにより業務活動の実行上の指針となるのである。

しかし、そのような細分化は、あくまで、その集計が全社的な利益計画と資金計画の総枠に合致するに行なわれねばならない。そうすることによって、各部門あるいは各業務諸活動の間が、相互に調整されたものとなり、そこに全社の総合調整が行なわれることになるのである。

る。

さらに、個々の業務活動の単位にまで細分された予算は、その執行上の責任を明確にして、各業務活動担当者に、その実現へと努力させる動機付けとなると同時に、執行結果が予算通り行かなかった場合には、担当者に責任を負わせ、予算通り行くような対策を取らせるという統制機能をも持つものである。

(5) 分権管理または事業部制の下での予算管理

企業が大規模化するにつれて、全体を一つの組織単位として管理することは、ますます困難となる。そこで、全体をいくつかの組織単位に分割して、それぞれに大幅な権限を委譲して、それぞれが、あたかも独立の会社であるかのごとき自主的管理を行なわせ、その結果として、全体的な管理効率を高める管理方式がとられる。そのような管理方式を分権管理または事業部制と呼んでいる。

分権管理単位としての事業部は、通常、製品別、地域別、顧客別などによって編成されるが、予算管理上は、それらの事業部は、利益責任単位(プロフィット・センター, profit center)とし

13) 古川栄一編『予算管理』昭和48年、古川栄一稿「第二章予算管理制度」35頁による。

て、それぞれに割り当てられた資本を効率的に使用して、適当な費用・収益を実現し、利益の責任額を達成するよう義務付けられている。

したがって、自主的管理といっても、それはそのような利益責任を果たすという枠組の中においてのことであり、また、全社的な調整を要する場合には、本部の指示に従わねばならない。そこで、どこまでの権限を事業部に委譲するか、また、本部にどれほどの権限を残すかが問題となる。事業部にできるだけ大幅な権限を与えて、自主的に管理させるという本来の立て前からすれば、本部に最小限の権限を残して、それ以外は、すべて事業部の自主性に委ねることの方が望ましい。そのような最小限の本部権限として古川博士は通産省産業合理化審議会の答申中の11項目をあげておられる¹⁴⁾。

- ①全社的な基本方針の設定、総合的な長期経営計画および利益計画の決定
- ②予算の最終決定、予算外の個別計画の承認、
1件一定金額を超え、あるいはその性質上重要な設備投資の承認またはその決定
- ③事業部の本部に対する報告制度の設定（重要な決定事項および業績）
- ④全社的観点からの事業部の業績評価および内部監査
- ⑤高級人事
- ⑥総合資金計画および基本的資金調達（資本調達、社債、長期借入金など）
- ⑦全社的な組織計画
- ⑧会計、原価計算、予算統制、内部監査に関する手続準備の制定および変更
- ⑨全社的に調整を要する場合の価格方針
- ⑩中央において外部機関と交渉し処理すべき事項、たとえば対外契約、労働協約、訴訟および税務など
- ⑪その他全社的統制を要する事項および系列事業に関する事項

以上のような諸事項を除いて、できるだけ大幅な権限を事業部に与えて、事業部の自主的管理により、事業部の効率的業務遂行と利益責任

の達成を促進すべきである。また、そのために、適当な事業部業績評価方法（たとえば、使用資本利益率による評価方法など）と、良好な業績に対する褒賞制度（利益責任達成度に応じたボーナス制度など）を整備すべきである。

なお、販売部、製造部などの機能部門をそのまま事業部に編成し直すこともあるが、その場合には、他の部門からの製品の受け入れ、あるいは他部門への製品の引渡しの際に、適当な内部振替価格によって、売買された形式として、その部門の利益計算を行なう。市価がある場合には、市価から適当な販売費、一般管理費を控除した価格を振替価格とすることが多い。ただし、そのような機能部門別事業部制は、不完全であり、できるだけ製品別その他の事業部制のように、利益責任の明確な形態をとるべきである。

また、研究開発や長期設備投資など、ただちに利益を生まない諸活動は、事業部の業績評価を短期利益のみで行なうと、ブレーキがかかる恐れがあるので、それらについては、本部が適当に指導するか、それらについての別途評価方法を考案する必要がある。

(6) 予算管理と動機付けの問題

全社的な利益計画・資金計画に基づいて、予算編成をして行く過程で、本部を中心とするトップ・マネジメントが、細目予算を天下一の下部に割り当てると、形式的には、全社的に調整された予算が編成できる。しかし、前の論文「経営におけるリーダーシップ」¹⁵⁾において述べたように、そのような専制的な指導方法は、その実効性に疑問がある。今日では、テイラーの科学的管理法におけるような、業績標準（この場合は予算）達成度に応じて経済的褒賞と罰を与えることによる刺激あるいは動機付けは、その効果が薄れている。むしろ、各執行担当者に、彼ら自身にかかわる予算を、彼ら自身の活動目標として立てさせた方が、執行結果が良好であるという注目すべき結果が、ステッドリーによ

14) 古川栄一『経営管理』昭和43年、293～4頁。

15) 『流通経済論集』第7巻3号所載の拙稿「経営におけるリーダーシップ」参照。

って報告されている。

ステッドリーは、ある種の数学的問題を解くという作業を、何人かの学生に、種々の条件の下で解かせて、その結果を統計的に処理して、次のような平均的結果を得た¹⁶⁾。

- ①解くべき問題数（業績標準）を指示しただけで、解かせた場合の平均正解答数……4.53問
- ②何問位解けそうか（希求水準）を答えさせた後、解くべき問題数を指示して解かせた場合の平均正解数……4.90問
- ③まず、解くべき問題数を指示した後、何問位解くつもりか尋ねた上、解かせた場合の平均正解答数……5.39問

このような傾向は、一般の企業経営における業務諸活動についても、あてはまるものと考えられる。つまり、上から天下りの的に予算を指示して実行させた場合よりも、まず、どれ位できるか尋ねてから、予算を指示した方が執行結果は良いと思われ、さらに、まず予算を指示した後、どれ位できるか尋ね、それに応じて、予算を補正した後、執行された方が、より良い結果を生ずるものと思われる。それは、そのように執行担当者の意向を反映した業績標準については、彼らは、より一層その実現に動機付けられ、その実現のために一層努力するようになるからである。本部のトップ・マネジメントとそれを補佐する企画スタッフが、本部の机上で、いかに整合的な予算編成を行なったとしても、それを執行する人々が、その予算を自己の活動目標として受け入れ、その実現に努力しない限り、それらの予算は、死んだ数字の羅列に終わってしまう。そこで、どうしても予算の決定には、その執行担当者の参加が必要である。

もちろん、そのような執行担当者の予算決定への参加は、必ずしも、全体的な予算の調和をもたらすとは限らない。むしろ、その結果、全体の調整は、より一層困難になるであろう。しかし、そのような場合でも、規則や権限を楯としたり、あるいは、全体のためにという名分の

下に、受容できない予算の割当てを押し付けてはならない。もし、ある執行担当者に予算の割当てを、どうしても受け入れさせねばならない場合には、その受容を可能にするような種々の条件を作り出す、たとえば、より大きな誘因（非経済的誘因も含めて）を提供する、説得を行なう、などの試みがなされねばならない。

従来、予算管理は、純然たる経済的・技術的計算に基づくものとみなされ、そのような側面からのみ研究されて来たが、企業が社会的組織体の一種であり、経営管理は企業という社会的組織体内の人々の集団行動の方向付けであるという側面を持つ以上、予算管理もまた、単なる経済的・技術的計算を超えて、人々の社会的・心理的行動様式に沿って展開されて行かねばならないのである。そうした意味において、予算編成は単なる経済計算の過程ではなく、企業内における一種の社会的・政治的過程なのである。

もちろん、このことは前述の損益分岐点分析その他の経済計算が無用であることを意味しない。それらの企業活動の経済分析の結果は、十分活用されなければならないが、それと同時に、人々の社会的・心理的側面をも合せて考慮しなければ、人々の士気(やる気)を低下させ、結局、生産性が低下して、経済的合理性を貫徹できなくなるのである。

16) A. C. Stedry, *Budget control and cost behavior*, 1960, p. 76.